

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL: Estratégia Política E Representatividade Trabalhista.

RODRIGO MOREIRA VIEIRAⁱ

Resumo: Este trabalho tem como objetivo mostrar como a ideia de liderança que surge a partir do modelo administrativo toyotista e o discurso motivacional utilizado por seus representantes concebem estratégias ideológicas cujo objetivo último foi quebrar a resistência dos trabalhadores acerca da implementação deste modelo produtivo. Isto foi feito a partir da adoção de um discurso de caráter consensual com a intenção de desconstruir a ideia de conflitualidade existente nas relações sociais e produtivas capitalistas. Uma das estratégias centrais utilizadas nesta empreitada foi e tem sido a desqualificação da representação sindical, sobretudo a de caráter conflitivo, em nome da exaltação da representação dos empregados via intra-empresa mediada pelos chamados líderes. Estes passaram a ter a função de ocupar o papel de representante dos interesses dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança, Toyotismo, ideologia, sindicato.

Abstract: This work has as objective show how the idea of leadership that comes to surface from the toyotist manager model and the motivational speech used by its representatives conceives ideological strategies that last objective was to broke down the workers resistance about the implementation of this productive model. It was made from the adoption of a speech of consensual character with the intention of deconstruct the conflict idea existent on social and productives capitalist relationships. One of central strategies used on this sense was and has been the disqualification of syndical representation, specially the one of conflictive character, in name of exaltation of workers representation via intra-enterprise mediated by these called as leaders. They passed to have the function of occupy the role of representant of workers concerns.

Keywords: Leadership, Toyotism, ideology, syndicate.

UM NOVO MODELO PRODUTIVO, NOVAS ESTRATÉGIAS IDEOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS.

A partir da segunda metade da década de 70 e, sobretudo nos anos 80, o modelo produtivo toyotista foi apropriado pela camada de grandes setores do setor produtivo em países centrais da economia capitalista como os Estados Unidos, França, Alemanha e Inglaterra com o objetivo de superar o impacto causado pela série de crises econômicas que vieram à tona na década de 70, advindas logo após o otimismo gerado pela era de ouro do capitalismo. De maneira substancial,

podemos afirmar que os principais elementos que levaram ao fim do otimismo econômico do período foram os seguintes: queda da taxa de lucro, dada, entre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivaram o controle social da produção. A conjugação desses elementos levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando-se a tendência decrescente da taxa de lucro; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que em verdade era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), dado pela incapacidade de responder à

retração do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retração em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava; hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, o que também já era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção, colocando-se o capital financeiro como campo prioritário para a especulação, na nova fase do processo de internacionalização; a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; a crise do do “Estado do bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento, cujo fim da situação de quase pleno emprego experimentado em países importantes da economia capitalista durante a era de ouro, gerou problemas de financiar a seguridade social da enxurrada de desempregados gerada pela crise em questão. Isto acarretou a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado (ANTUNES, 2001); decisão da OPEP em aumentar os preços do petróleo e a decisão árabe de embargar a venda de petróleo para o Ocidente durante a guerra árabe-israelense de 1973. Isto provocou aumento do custo relativo dos insumos de energia de maneira dramática para as empresas (HARVEY, 1992; BIHR, 1998).

Frente a esta crise, enquanto grandes camadas de importantes setores do capitalismo dos países mencionados acima amargavam uma retração de lucros e uma série de perdas em termos de rentabilidade, uma empresa em especial, localizada no Japão, destoava-se em meio a este caos econômico. A fábrica de carros da Toyota conseguia manter aumentos significativos em termos de lucratividade enquanto a economia capitalista mundial entrava em recessão (OHNO, 1997).

Foi neste momento que parte dos capitalistas que sofriam com as consequências da crise econômica mundial passaram a vislumbrar naquele modelo

produtivo capitalista desenvolvido no oriente uma possível saída para a crise ou, ao menos, uma redução dos problemas causados por ela. Neste contexto, alguns elementos principais do modelo toyotista de produção foram levados para empresas do ocidente. As escolas de Administração ocidentais e afins – engenharia, contabilidade, psicologia especializada em recursos humanos - também começaram a apropriar-se dos princípios do modelo Ohnista de produção para contribuir para o processo de importação do modelo japonês e readequação a cultura do ocidental.

As estratégias de eliminação de desperdícios – que no ocidente recebeu o nome de *lean production* -, o controle de qualidade total e administração participativa foram sendo exercitadas em indústrias estadunidenses, alemãs, inglesas e francesas. Algumas dessas experiências começaram já na década de 70. A grande maioria dela obteve resultados positivos com a experiência toyotista. Resultados obtidos, aliás, com a eliminação de força de trabalho, posteriormente com o processo de perdas de direitos trabalhistas – ou flexibilização dos direitos, usando uma expressão menos reveladora -, com a exploração das capacidades subjetivas dos empregados – amparada pelo medo de ficarem desempregados – e com o envolvimento dos empregados nos processos de eliminação daquilo que pudesse ser considerado desperdício. No entanto, boa parte dos empregados notava que este exercício não só procurava por desperdícios, mas buscava criar mecanismos que transformassem o que antes não era considerado desperdício, em algo eliminável. Por exemplo: com o processo de exigência da flexibilização da força de trabalho, empregados passaram a atuar em mais de uma função dentro da empresa. O objetivo disto era claro: potencializar a exploração sobre o conjunto dos empregados para tornar parte dos deles elimináveis.

Não é sem motivo que a implementação do modelo de produção de

Ohno sofreu uma série de resistências por parte dos trabalhadores de empresas em países ocidentais (ALVES, 1999; BIHR, 1998; BEYNON, 2002). Como as mudanças não partiam deles mesmos, ou seja, aconteceram através de um processo heterônomo, os empregados não se identificavam com tais mudanças e não viam razões suficientes que justificasse o envolvimento dele no processo da chamada administração participativa.

Frente a este problema camadas de capitalistas que pretendiam se apropriar do modelo Toyota de produção perceberam que tinham um problema a ser enfrentado: como envolver os empregados e quebrar as resistências.

Dentre as estratégias que passaram a ser utilizadas, havia a ameaça de demissão. No entanto, esta é de caráter coercitivo, o que implica em problematizar ainda mais a busca do consenso em torno dos objetivos apontados pela alta administração das empresas. A ameaça já não podia ser tão aberta. Neste momento passou a ser imprescindível a criação de mecanismos ideológicos que pudessem dar conta de quebrar a resistência dos empregados, envolvê-los nas estratégias de envolvimento e fazê-los consentir com as mudanças sem o uso de ameaças abertas.

Toda a mudança produtiva prescrevia, então, uma mudança na relação que a alta administração tinha com o restante dos empregados. A maneira de gerenciar os recursos humanos é requalificada. Para isso foi necessário desenvolver ações e estratégias ideológicas que pudessem legitimar a transição de um modelo produtivo para outro e mais: convencer os empregados que as mudanças eram necessárias e o melhor a ser feito. Convencer os trabalhadores da importância da participação deles no projeto toyotista era fundamental.

Tudo isso também implicou em um novo processo disciplinar da força de

trabalho construído pela classe dominante e todos os seus meios de persuasão e disseminação ideológica. Como menciona Harvey, este processo disciplinar é complexo e envolve muitos elementos:

Ela envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm de ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo. A socialização do trabalhador nas condições físicas e mentais. A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho” (HARVEY, p. 149, 2001).

No entanto, vamos nos ater ao processo disciplinar de caráter intra-empresa, embora essa divisão seja difícil de demarcar, afinal que o processo de homogeneização das ideologias dominantes acontece a partir de uma envergadura de alcance social de maneira mais ampla. O nosso artigo trata das relações ideológicas cujo objetivo último é legitimar a operacionalização da relação entre alta administração representada por suas lideranças internas e o restante dos empregados no contexto toyotista.

A iniciativa de tal empreitada, como mencionamos anteriormente, aconteceu em importantes indústrias do setor produtivo de países centrais do capitalismo. Foram tais empresas que puxaram o processo de ocidentalização do modelo produtivo desenvolvido por Ohno. No entanto, com o processo de concorrência, este modelo foi se

espraiando para indústrias do setor produtivo nos chamados países em desenvolvimento. Posteriormente, as estratégias toyotistas foram sendo adaptadas e operacionalizadas em outros setores como o comercial e de prestação de serviços. O próprio Taiichi Ohno previa que este modelo seria aplicável em empresas capitalistas de todos os ramos:

O sistema Toyota de produção, com seus dois pilares defendendo a absoluta eliminação do desperdício, surgiu no Japão por necessidade. Hoje, numa era de lento crescimento econômico no mundo inteiro, este sistema de produção representa um conceito de administração que funcionará para qualquer tipo de negócio (OHNO, p. 30, 1997).

De fato isso aconteceu. Os princípios do modelo Ohnista e todas as estratégias ideológicas de disciplinação criadas no processo de ocidentalização foram sendo exportadas para vários países e em diferentes ramos empresariais. O modelo administrativo utilizado para quebrar a resistência dos empregados acompanhou este processo.

O PAPEL DOS LÍDERES MOTIVACIONAIS NA BUSCA PELO “CONSENSO”

O sucesso da operacionalização do Toyotismo necessita de maneira indispensável, do envolvimento dos empregados em geral:

A área mais essencial da administração é o ponto de contato entre o operário e o chefe. O ponto focal, o ponto de maior lucro é a relação diária existente entre supervisor e supervisionado em todos os níveis da organização. Tornar esta relação construtiva e produtiva merece mais atenção do que qualquer outra atividade administrativa” (APPLEY, prefácio, 1964).

A participação dos empregados de “chão de fábrica” é importante porque

como são eles que se encontram de maneira mais próxima ao processo produtivo em si, podem melhor visualizar possíveis problemas neste contexto e/ou contribuir para o processo de eliminação de algum custo². Daí a importância destes no envolvimento da chamada “administração participativa”. O envolvimento dos empregados que ocupam cargos de gerência e supervisão também são importantes porque são eles que, de maneira mais direta, organizarão e estimularão os empregados a participarem das CCQs e afins em nome dos interesses e objetivos estipulados pela alta administração das empresas:

Gerentes e supervisores numa fábrica são como gerente da equipe e os treinadores do batedor, do base e do jogador que fica no campo externo. Um time de beisebol muito bom já dominou as jogadas, os jogadores podem enfrentar qualquer situação com a ação coordenada. Na manufatura a equipe da produção que tenha dominado o sistema Just-in-time é exatamente como um time de beisebol que joga bem em equipe (OHNO, p. 29, 1997).

As relações entre empregados de todos os níveis hierárquicos passou por um processo de reformulação para atender a premissa do consenso e do envolvimento geral de todos nos projetos de eliminação de desperdícios e de controle de qualidade. Para tanto, a administração de vertente toyotista desenvolve um discurso que exalta a participação, o envolvimento e o entusiasmo dos empregados. Os ocupantes de cargos de liderança, neste momento, precisavam não só organizar os empregados de maneira operacional. Tais líderes tiveram que, em nome dos interesses da alta administração que por sua vez está a serviço do(s) capitalista(s), desenvolver uma estratégia motivacional para com seus empregados, e tentar ocultar a série de perdas que a classe trabalhadora teve com a *lean production* e com o processo de flexibilização toyotista. Não é sem motivo que, segundo Awazu (p.50, 2006) “o papel do líder é exatamente o de

trabalhar para atingir o gatilho emocional que dispara a motivação de cada componente, sem esquecer que as pessoas se motivam não para satisfazer à empresa, mas a elas próprias”.

Para que essa estratégia obtenha sucesso, é necessário que a ideia de conflito entre capital e trabalho seja esmaecida. Desconstruir a conflitualidade existente entre os interesses de quem sobrevive da venda da sua força de trabalho e daqueles que vivem da exploração desta é imprescindível para o sucesso do avanço do Toyotismo. Combater a sensação provocada pelo estranhamento causado pela alienação ao trabalho através da tentativa de criar o chamado “clima organizacional” com aparência democrática tornou-se central.

É neste contexto que discurso da motivação profissional passou a ser exaltado pela alta administração de empresas como estratégia ideológica utilizada para amparar o modelo Ohnista de produção. É para e nesta conjuntura que termos como “equipe”, “entusiasmo”, “paixão”, “envolvimento”, “realização”, entre outros, foram apropriados pelo discurso motivacional em nome da quebra da resistência dos empregados. Para isso os líderes das empresas tiveram que sair do seu escritório, sorrir para os empregados, dizer a eles “bom dia” e “como vai”. O líder que surge a partir do avanço do Toyotismo tinha que tentar convencer os empregados que os interesses do patrão e dos trabalhadores são os mesmos: são os interesses do “time”, da “empresa” e que todos devem se unir em torno dos interesses deste. O conflito de interesses do capital e dos trabalhadores é travestido e escondido atrás da ideia de interesse da equipe. Não é sem motivo que essa estratégia cujo objetivo é confundir a classe trabalhadora recaí em afirmações como esta: “Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

Disseminando a ideia de “bem comum” – onde se mascara o conflito social fundamental do sistema econômico e social capitalista – e confundindo os interesses dos trabalhadores em nome dos interesses da “equipe”, os líderes que se utilizam do discurso da motivação profissional podem avançar para a ideia de que, se o “bem da empresa” representa o “bem comum”, todos os problemas e todas as angústias dos empregados podem ser solúveis e contempladas no contexto intra-empresa – desde que isso não interfira na rentabilidade da empresa, no processo de acumulação de capital e não se questione o *status quo* das relações produtivas. O líder, então, chama para si a responsabilidade de resolver e mediar as questões que dizem respeito aos interesses dos empregados em nome do “bem comum”. Ele passa a apresentar-se como um aliado dos empregados e como representante dos interesses destes. Isto conflui com o projeto dominante de desqualificação do sindicalismo de conflito. A intenção é desconstruir a legitimidade e a autoridade das ações sindicais enquanto representantes dos interesses dos trabalhadores e tentar sublinhá-la como retrógrada e ineficiente.

A tentativa de desqualificar e deslegitimar as ações sindicais de caráter conflitivo já não é novidade. Antes mesmo da ocidentalização dos princípios toyotistas que trouxeram a tona o modelo de liderança da área profissional que se apropria do discurso motivacional, depoimentos como o de Elton Mayo, já evidenciavam esse discurso anti-sindicalismo. Mayo afirmava, entre outras coisas, que os sindicalistas “eram homens que não tinham amigos... Não tinham capacidade de conversação... Viam o mundo como um lugar hostil... Em todos os casos, a história pessoal revelava privação social - uma infância carente de associações normais e felizes de atividades e folguedos com outras crianças” (MAYO, p. 24, 1949). Também afirmava que o conflito de classes não é mais que uma recaída nas condições de barbárie, uma expressão das imperfeições humanas e é necessário, torná-

lo impossível pela formação das “capacidades sociais, isto é, a educação dos homens que cooperam e amam a paz. “Quando se mantém a cooperação entre o indivíduo e seu grupo, o grupo e o sindicato, o sindicato e a direção da empresa, o sentido pessoal de segurança e a ausência de descontentamento individual elevam-se substancialmente” (IBID, p. 128).

Posteriormente, o modelo de administração toyotista, com o objetivo de envolver os empregados em processos de enxugamento, flexibilidade e de controle de qualidade, apropriou-se, requalificou e reconduziu discursos como o de Mayo para atender uma nova demanda ideológica surgida a partir da ocidentalização do modelo produtivo desenvolvido por Ohno.

Como vimos anteriormente, um dos objetivos centrais do modelo administrativo de recursos humanos, desenvolvido através e para atender a lógica toyotista de produção, foi tentar reduzir o distanciamento entre a alta administração das empresas e os demais empregados e desconstruir a relação de conflitualidade existente nas relações da sociabilidade capitalista existente nas relações de trabalho, afinal, “Toyotismo implica em flexibilização dos funcionários. Se estes o rejeitam, não pode funcionar” (GOUNET, 1999, p. 55).

É seguindo este raciocínio que o novo modelo de administração passa a exigir dos líderes internos das empresas que atentem para este objetivo. Passou-se a exigir de tais profissionais que se aproximassem dos empregados e que, através desta relação, fosse construída uma ideia de cooperação. Saber atingir a subjetividade dos trabalhadores em prol desta estratégia passou a ser fundamental a partir de então. Com base nessas premissas podemos entender a importância que passou a ser dada ao na criação de um ambiente aparentemente democrático e a adoção de uma fala mais conciliadora por parte dos líderes motivacionais:

O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho” (MAXIMIANO, p. 225, 2005).

A seguir, veremos de maneira mais enfática como essa tentativa de deslegitimar a ação sindical de caráter mais conflitivo está contemplada no projeto de liderança motivacional que surgiu a partir do modelo administrativo toyotista.

HABILIDADE DE SUBSTITUIR A REPRESENTATIVIDADE DOS SINDICATOS.

Outro objetivo do líder é disseminar um discurso que desconstrua ideologicamente a perspectiva de que o capital e o trabalho no contexto capitalista não correspondem a um embate social, político e econômico. O intuito é fazer crer que não existe esta dicotomia e que a cooperação entre capital e trabalho é vantajosa a todos e que, por esse motivo, os empregados e os seus patrões têm interesses e objetivos comuns e devem se unir a partir e para essa premissa. Além disso, a ideologia da motivação profissional contempla uma interpretação que defende que os conflitos entre tais partes podem e devem ser tratadas como assunto gerencial na própria empresa e não se deve tentar resolvê-los fora deste contexto. Neste momento, é preciso recapitular o seguinte: esta visão já vinha sendo defendida desde a primeira metade do século e caiu como uma luva para a lógica toyotista de produção. Isso fica claro no trecho já mencionado por Half Dahrendorf acerca da posição de Elton Mayo quanto à relação política entre capital e trabalho, mas foi reapropriado e requalificado com o avanço do raciocínio administrativo/ideológico Toyotista.

Resgatando algo já mencionado neste trabalho, encontramos em Half

Dahrendorf (1982), que para Elton Mayo e Peter Drucker – este menos efusivamente –, o conflito social são desvios “a partir do estado normal das atitudes e ações humanas” que devem ser eliminados através da educação e que Marx tinha um problema de ordem pessoal com a burguesia. Além disso, afirmam que os líderes trabalhistas ocupam esta função por problemas de ordem psicológica. Entre as possíveis causas apontadas por eles para tal “problema” temos algumas como: “não ter amigos”, “incapacidade de conversação”, todos tinham uma história pessoal que revelava privação social, “uma infância carente de associações normais e felizes de atividades de folgedos com outras crianças”, entre outras. O mais interessante é a ideia de que eles consideram que o conflito social e sua eliminação são, em grande medida, matéria de “atitude gerencial”. O chamado líder motivacional tem um papel de grande importância quanto à eliminação deste conflito através do que eles chamam de “atitude gerencial”.

O líder em questão tem o desígnio de, além de disseminar essa ideologia motivacional acerca trabalho, de cuidar e fazer cuidar dos conflitos entre trabalho e capital através de uma atitude gerencial como se esse embate político fosse um elemento cujo controle deva ser tomado pelas lideranças empresariais. Esta é uma estratégia política que tenta mascarar os choques políticos de caráter mais geral e classista e reduzir o campo de ação dos trabalhadores. Os grandes líderes, segundo a perspectiva da motivação profissional, devem substituir a representatividade dos sindicatos. A ele passa a ser incumbida a tarefa de administrar os conflitos. Isto diminui a força de enfrentamento e o sentido dos sindicatos.

Mayo, em uma das suas obras, volta a revelar que os problemas sociais existem por falta de má administração e que faltam ações de caráter gerencial para que sejam resolvidos. Esta é uma perspectiva quer contempla um raciocínio que classifica os

problemas sociais e atribui-lhes como causa, a incapacidade gerencial do Estado – que, aliás, é consonante com o discurso neoliberal. O resultado é o reducionismo de tais problemas e a redução da amplitude de tais problemas ao que Gramsci chama de pequena política. Deste modo, não é colocado em questão as raízes dos problemas e nem uma superação que abale as bases do *status quo*. Este tipo de raciocínio político desqualifica qualquer tentativa de mudança que esteja fora da ação gerencial. Veremos o trecho em que Mayo deixa clara sua perspectiva se apoiando em Brooks Adams:

“Brooks Adams... observou que una sociedad moderna sólo puede mantener un equilibrio estable, en medio de rápidas transformaciones, cuando tiene la seguridad de poseer suficiente número de administradores (de ambos tipos, gubernamental y no gubernamental) dotados “en alto grado de inteligencia generalizadora – un a inteligencia que pueda abarcar una multitud de relaciones complejas – pero”, agrega, “inteligencias de este tipo sólo producen, en mejor de los casos, en pequeñas cantidades y a alto precio”. Afirma luego que nuestro sistema educativo no ha elevado suficientemente su nivel “salvo en lo concerniente a la ciencia y a la mecánica, y el estímulo relativamente exagerado de la inteligencia científica se ha transformado actualmente en una verdadera amenaza contra el orden, como consecuencia de la inferioridad de la inteligencia administrativa”. Es decir, que estamos sufriendo lo que McDougall describió como “unilateralidad” en el desarrollo de una *élite*. Hemos progresado admirablemente en lo concerniente a la investigación científica y a la formación de hombres de ciencia; pero hemos fracasado por completo en cuanto a promover un desarrollo educativo equivalente, enderezado, a descubrir y formar administradores de capacidad excepcional” (MAYO, 1972, p. 160).

É possível notar que esta leitura política mencionada por Mayo é ampla. Envolve as instituições públicas e a

organização da sociedade em sentido mais geral. Mas pensando numa perspectiva mais reservada, este raciocínio tem como inspiração o modelo capitalista de administração de empresas, esta perspectiva serve, sobretudo, para gerenciar as relações produtivas entre os capitalistas e os empregados. Desse modo, o discurso defendido pelos líderes pertencentes a alta administração é utilizado para afirmar que o conflito existente entre trabalhadores e empregadores deve ser resolvido como um problema de caráter administrativo e, desta maneira, mascarar o caráter conflitivo entre classes e acabar com a ideia de que existe diferença de interesses. Uma das principais estratégias exigida dos líderes motivacionais é substituir o papel desempenhado pelos sindicatos. Isso porque as greves são movimentos que trazem à tona o conflito. Acabar com as ações sindicais significa enfraquecer não só conquistas de caráter político e econômico por parte dos trabalhadores, mas também significa uma conquista ideológica, pois, a partir do momento em que os líderes motivacionais chamam para si o papel de representante dos empregados, isso dá força ao discurso de que não há necessidade de intervenção sindical e que os interesses dos empregados podem ser contemplados no contexto intra-fábrica. Isto contribui para deslegitimar os sindicatos e, em detrimento, legitima a perspectiva que defende que tais conflitos são solúveis através de “atitudes gerenciais”.

Esta mensagem também pode ser encontrada no início do livro o “Monge e o executivo”, onde o personagem principal da história, um administrador e líder de uma grande empresa de vidros, que recebe o nome de John Daily, resolve passar alguns dias num monastério para resolver alguns problemas pessoais que estão intimamente ligados à crise de liderança na empresa para qual trabalha. O mesmo foi acusado pelo dono desta de estar passando por uma crise de liderança na empresa a qual ajuda a administrar. Segundo a perspectiva do seu chefe, um dos acontecimentos que fez com que ele reconhecesse que precisava melhorar

a sua função de liderança foi o fato do sindicato dos empregados da empresa em questão ter sido acionado para representá-los acerca de algumas reivindicações. O trecho a seguir é uma reflexão sobre a relação de liderança que ele exerce na empresa para qual trabalha um pouco antes de procurar pelo monastério:

Meu trabalho, a única área da minha vida onde eu estava seguro do meu sucesso, também passava por uma mudança. Os empregados horistas da fábrica recentemente tinham feito campanha para que um sindicato os representasse. Durante a campanha houve muito atrito e desgaste, mas felizmente a companhia conseguiu vencer a eleição por uma margem estreita de votos. Fiquei animado com o resultado, mas meu chefe não gostou do que acontecera e deu a entender que se tratava de um problema de gerenciamento da minha responsabilidade. Não aceitei a acusação, pois estava convencido de que o problema não era meu, mas desses sindicalistas que nunca se davam por satisfeitos. A gerente de recursos humanos, solidária comigo, sugeriu com seu jeito meigo que eu examinasse meu estilo de liderança. Isso me irritou profundamente! O que ela entendia de gerenciamento e liderança? Eu a considerava uma mulher cheia de teorias, enquanto eu só me preocupava com os resultados (HUNTER, p. 10, 2004).

Seguindo o raciocínio proposto, é possível notar que, muitas vezes, o empresário, o diretor e/ou o dono da empresa culpa os líderes da mesma quando os empregados passam a levantar reivindicações e acionar os sindicatos para representá-los. O empregador pode afirmar que isso se deve ao fato de que o líder não está conseguindo manter seus empregados suficientemente liderados ao ponto de estarem envolvidos, contentes, dedicados e entusiasmados com os objetivos elaborados pela alta administração. O bom líder, segundo esta perspectiva, deve manter as reivindicações dos trabalhadores no âmbito intra-fábrica, pois sabem que o poder extra-fábrica dos sindicatos pode ser mais

significativo, além do que a margem de negociação pode ser mais vasta no último caso e, além disso, os pressupostos e os limites da negociação podem ser mais bem controlados pela administração da empresa. Manter os liderados sob controle é de grande importância para os donos da empresa e sua alta administração. Vejamos como outro trecho do mesmo livro que continua a retratar a mesma questão e serve para reiterar o que temos afirmado aqui. Trata-se do trecho de uma conversa entre o personagem principal, John Daily, outro personagem chamado Greg – um sargento –, que também foi ao mosteiro buscar lições sobre liderança com Leonard Hoffman, antigo executivo de sucesso que abandonou o mundo dos negócios para ser monge no mosteiro em questão - onde passou a ser chamado de Simeão - e dar aulas sobre liderança neste mesmo lugar. A conversa entre os três é a seguinte:

- Recentemente houve um movimento sindicalista na minha empresa porque provavelmente estávamos muito concentrados na tarefa. Eu me concentrei nos resultados e descuidei-me do relacionamento, o que gerou muita insatisfação entre os empregados.

- Mas a tarefa é importante – o sargento aparteu – Nenhum trabalho se sustenta se a tarefa não for executada!

- Você está completamente certo, Greg – Simeão concordou. – O líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. Então, a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos (IBID, p. 34).

O livro tenta “despolitizar” o movimento trabalhista e tratar a questão como mau relacionamento e chega a mencionar que é um problema de afetividade dos empregados para com a empresa. É um processo ideológico e político que tenta reduzir o âmbito da questão que, por sua vez, pormenoriza o aspecto conflitivo de caráter mais ampliado. A reflexão de John Daily expressa esse problema:

- Pensando nisso – eu disse –, quando houve o movimento sindical na fábrica, me falavam muitas vezes que os empregados se sentiam como se estivéssemos esquecido, que já não prestávamos atenção neles como fazíamos antes (IBID, p. 83).

No fim do livro, como era de se esperar, John percebe que sua crise de liderança permitiu que os empregados acionassem a um sindicato na ocasião da sua crise de liderança. Mas depois de toda sua estadia no mosteiro e deter aprendido com o ex-executivo de sucesso, agora monge, lições de liderança, aprendeu a ser um bom líder segundo o que absorveu e, depois disso, nas suas declarações finais do livro, ele afirma que nunca mais voltou a ter problemas com seus empregados e que o sindicato não foi mais acionado enquanto representante dos empregados. John Daily passou a ocupar o papel de representante dos empregados da empresa de vidro onde trabalha.

De acordo com essa interpretação, o sindicato só é acionado quando há uma crise de liderança. Sendo assim, segundo tal ideologia, o líder motivacional deve contemplar os interesses dos empregados geridos por ele e que os sindicatos só são acionados por motivos de má administração. Veja que a conflitualidade passou a ser interpretada não como mais um elemento político mais amplo – conflito de classes – e sim através de uma visão empreendedora-administrativa. O líder não deve deixar a questão fugir dos muros da empresa. Isto contribui para o enfraquecimento de uma organização classista mais ampla em detrimento de pedidos enviados e analisados pela alta administração de empresas através de uma espécie de “caixa de sugestões”. A consequência é a contribuição para a deterioração de um movimento de trabalhadores já bastante enfraquecido e a defesa de uma visão de mundo – no sentido amplo – que privilegia os interesses da atual classe dominante, porque se o conflito é tratado de tal modo, gera-se a ideia de que

não existe espaço nem razão para se contrapor lógica social e econômica existente e, desse modo, mantêm-se o *status quo* num processo reducionista que procura substituir o aspecto conflitivo pelo aspecto das pequenas sugestões.

É necessário lembrar que isso foi sendo estabelecido não somente através do discurso. A perseguição e a punição de trabalhadores vinculados a sindicatos foi um fato que também contribuiu para o enfraquecimento das ações sindicais de caráter conflitivo. A violência usada contra grandes manifestações sindicais, somada a perseguição dos seus líderes foi uma arma usada para coibir ações deste tipo.

O trecho seguinte foi extraído de uma entrevista feita por Ramalho durante o desenvolvimento sobre sua pesquisa sobre sindicatos no Rio de Janeiro. O trecho mostra como as lideranças nas empresas enxergam os sindicatos. Tais líderes consideram que os problemas acerca do trabalho devem ser resolvidos pela própria gerência e que qualquer ação política sindical resultará na demissão dos envolvidos:

“O Sr. não tem nenhum problema com o Sindicato?”

Nenhum. (...) Há coisa de um ano atrás, aqui na porta, (o sindicato veio:) “querendo falar com o Sr. (...) Sentou a Diretoria toda. Eu falei: Olha, vocês vejam o que estão fazendo. Porque se houver greve, conforme a greve, vou demitir. Quem fizer greve eu vou demitir. (...)

Não há nenhum representante sindical dentro da fábrica?”

Não.

Mas os operários são sindicalizados?”

São. Eles vêm aqui na porta, respeito, cumprimento. (...) Gozadíssimo, porque quando eles não sabem que eu sou o dono da fábrica eles (...) isso mesmo. Todo patrão é (...) isso ou aquilo. Eu conversei com eles. Aí não tem essa! É muito honesto o meu relacionamento. (Dirigente de empresa subcontratada)” (Ramalho, p. 92, 2002).

O mesmo dirigente entrevistado por Ramalho, posteriormente menciona uma informação que mostra uma estratégia de gerenciamento de mão-de-obra cujo objetivo é criar um clima de igualdade. Isto é utilizado para tentar diminuir o sentido da ação sindical, afinal, se em tese são todos iguais, tudo está bem e não precisamos de sindicatos. Além disso, uma ação política trabalhista é encarada como forma de desrespeito pelo dirigente. O trecho é o seguinte:

Aqui não temos greves. Nunca tivemos uma parada aqui de greve. Nosso relacionamento com o sindicato é altamente respeitoso. Mas nossos funcionários sabem que aqui não se sacaneia (...) um funcionário, aqui não se sacaneia um operário. Agora, ele tem que respeitar tanto quanto eu respeito. Aqui nós temos um uniforme. (...) O nosso uniforme é igual ao uniforme da servente, que é igual ao uniforme do motorista. Por quê? Porque aqui todo mundo é igual. Nós nos diferenciamos pela capacidade, pela capacidade gerencial, mas não por estrelas, assim no ombro. Então, com isso há um clima, um ambiente de respeito mútuo. (Dirigente de empresa subcontratada) (IBID, p. 92).

Podemos notar que, no fim deste trecho, o dirigente da empresa insiste na ideia de igualdade. A uniformização dos empregados serve como estratégia ideológica e subjetiva para criar visualmente um aspecto de igualdade. O uniforme, neste caso, é utilizado como um símbolo que procura gerar uma atmosfera de equidade entre todos os empregados de maneira a parecer um “time”. O dirigente considera que qualquer tentativa de ação sindical fere o princípio de respeito e igualdade e que se algum empregado começar a se destacar em algum tipo de ação de trabalhadores, este passa a ficar fora do clima de igualdade e, por isso, não pode ser tolerado. Isto é repressão e discriminação. Isto é uma tentativa de deslegitimar qualquer ação de caráter classista. Tratar sindicalistas e trabalhadores vinculados a sindicatos como traidores e tratar movimentos trabalhistas

como falta de respeito tem como objetivo reprimir os empregados não só no aspecto coercitivo prático – demissão –, mas também moral – taxá-los como traidores e desrespeitosos.

Uma atitude política mais ampla de enfretamento é encarada como uma ação que fere o princípio de “equipe” e de “vestir a camisa da empresa”. Huw Beynon menciona o depoimento de Elaine Aarons, recrutadora de empregos da Eversheds, escrito no jornal inglês “The Observer” em 26 de maio de 1996, onde ela aconselha o seguinte para quem quer se manter empregável:

Mantenha-se distante da política. Não faz bem a ninguém comparecer a reuniões do sindicato, oficiais ou não. Essa gente nunca se dá bem quando ocorrem cortes na gordura de mão-de-obra. Lamentavelmente, é como se estivéssemos de volta a Era da Escuridão, quando os empregados tinham de levar sempre o pior (AARONS, 1996. p. 22)

O recado aqui é mais claro ainda: “Mantenha-se distante da política”. Veja que pessoas que são encaradas como ícones de aconselhamento sobre empregabilidade como Elaine Aarons – recrutadora de empregos da Eversheds³ – dizem enfaticamente que para ser empregável, deve-se evitar o contato com os sindicatos. A empresa de consultoria empresarial em questão trabalha para empresas e não para os empregados. Está a serviço de outras empresas. Quando ela dá conselhos aos empregadores ela pensa pelo raciocínio do empregador e a partir dos interesses deste. Aconselhar o trabalhador sobre sua própria empregabilidade e sua postura política implica, mais uma vez, em discipliná-lo.

Também podemos notar, através de um artigo de Paulo Sergio Tumolo, que uma das principais percepções que ele fez acerca da sua pesquisa sobre reestruturação produtiva no Brasil foi a estratégia de neutralização e afastamento da ação sindical por parte das empresas:

No que diz respeito às relações de trabalho e às relações com as organizações sindicais, constata-se, ao contrário, uma “congruência”. Praticamente todas as pesquisas que as tinham como objeto de investigação apontam a ocorrência da intensificação do ritmo de trabalho e da diminuição dos postos de trabalho e, ao mesmo tempo, um empenho das empresas no sentido de afastar e neutralizar a ação sindical, valendo-se de diversos mecanismos, desde a proposta de participação controlada dos trabalhadores até a perseguição e mesmo a demissão sumária dos ativistas sindicais. Algumas pesquisas indicam, também, uma tendência de diminuição do preço do salário (TUMOLO, p. 73, 2001).

Não é sem motivo, portanto, que os líderes motivacionais também fazem parte deste processo de deslegitimação das ações dos trabalhadores e passaram a tentar chamar para si o papel de representante dos trabalhadores e, deste modo, colaborar ainda mais para o processo de desmantelamento da representatividade sindical. Como intelectuais orgânicos mediam as relações produtivas também na esfera da organização e controle político. Por este e outros motivos que o líder motivacional, segundo a ideologia dominante, tem que saber atingir o gatilho de estímulo subjetivo dos empregados. Saber conquistá-los e angariá-los é essencial para que os trabalhadores projetem sua respectiva representatividade sobre ele. Conversar com os empregados e procurar entender seus anseios torna-se um tipo de conhecimento que será apropriado para atingir um controle ideológico maior e mais amplo no Toyotismo.

CONCLUSÃO

Toda mudança de caráter econômico e produtivo, como aconteceu no caso do avanço do Toyotismo, gera consigo todo um arcabouço ideológico cujo objetivo é legitimar as mudanças ocorridas no plano da práxis cotidiana. Neste caso, a mudança foi desempenhada pela e para a classe

dominante. Os trabalhadores foram sendo conduzidos através de um processo de dominação, embora tenha havido resistência. A disseminação dessa lógica de desqualificação da representação sindical tem gerado uma série de perdas políticas para os trabalhadores. Importantes questões acerca dos interesses da classe trabalhadora têm sido eliminadas ou reduzidas em pequenas políticas como, por exemplo, a “caixa de sugestões” de uma empresa. A envergadura e o nível do alcance das reivindicações trabalhistas tem sido reduzidas a questões solúveis no nível intra-empresa e mediado por líderes que, em última instância, estão a serviço da classe dominante que, por sua vez, tenta confundir os empregados e fazê-los crer que o “bem da empresa” é o “bem comum”, como se todo conflito social e econômico capitalista tivesse sido eliminado das relações sociais em questão. Isso tem causado um retrocesso político e ideológico acerca dos interesses da classe trabalhadora. Não se pode deixar que esta perca a sua identidade e se desvirtue dos interesses de caráter classista genuinamente trabalhadora. Sem isso um projeto social mais amplo e que proporcione uma transformação significativa se perderá e prevalecerá apenas o viés perverso da lógica social capitalista como a única alternativa aos homens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. Editora Boitempo, São Paulo, SP, 2001.
- APPLEY, L. A. **Liderança no trabalho: regras para boa supervisão**. Centro de publicações técnicas da Aliança. Rio de Janeiro, 1964.
- AARONS, E. In: **The Observer**. 26 de maio de 1996
- AWAZU, L. A.. Cit. In: Todos por um. Artigo de Maurício Oliveira In: **Você S/A**. Capa: Manual de sobrevivência do gerente. Editora Abril, São Paulo, SP, edição nº 97, julho de 2006.
- BEYNON, H. As práticas do trabalho em mutação. In: **Neoliberalismo , trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. Org: Ricardo Antunes. Editora Boitempo – São Paulo, 2002.
- BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. Trad: Wanda Caldeira Brant. Editora Boitempo, São Paulo, SP, 1998.
- DAHRENDORF, R. **As classes e seus conflitos sociais na Sociedade Industrial**. Editora Universidade de Brasília, Brasília, 1982.
- GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. Editora Boitempo, São Paulo, 1999.
- HARVEY, D.. **Condição pós-moderna**. Editora Loyola, São Paulo, SP, 2001.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Editora sextante – Rio de Janeiro, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. Editora Atlas, São Paulo, SP, 2005.
- MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización industrial**. Editora Nueva Visión – Buenos Aires, 1972
- _____ **The social problems of an Industrial Civilization**. Londres, 1949.
- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Editora Bookman. Porto Alegre – RS, 1997.
- RAMALHO, José Ricardo. Precarização do trabalho e impasses da organização coletiva no Brasil. In: **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. Org: Ricardo Antunes. Editora Boitempo – São Paulo, 2002.
- TUMOLO. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. In: **Revista Educação & Sociedade**, ano XXII, no 77, Dezembro/2001.

ⁱ Mestrando do programa de pós-graduação em ciências sociais na Unesp – campus de Marília.

² Aqui usamos como referência empregados da indústria, mas serve também para qualquer ramo de negócio.

³ A Eversheds LLP e seus escritórios associados de todo o mundo tem mais de 4.500 consultores jurídicos e de negócios oferecendo serviços aos setores público e privado e à comunidade financeira. O acesso a todos estes serviços é fornecido por meio de 46 escritórios internacionais em 28 jurisdições. A Eversheds combina conhecimento e o acesso do mercado local com especialidades, recursos e capacidade internacional de um das maiores firmas de advocacia do mundo. Fonte: <http://br.noticias.yahoo.com/s/07032011/24/economia-negocios-salas-diretoria-menores-diversas.html> em 14/03/2011.